

# Premessa

di *Andrea Beltratti e Alessia Bezzecchi*

NeXT è il nome dell'azienda che venne fondata da Steve Jobs nel 1985 dopo il suo allontanamento da parte della Apple. In una delle tante ironie della vita, Apple, dopo il ritorno di Jobs, è anche la prima azienda della storia ad avere superato, 33 anni dopo il licenziamento del suo fondatore, la soglia di una capitalizzazione di Borsa superiore a 1000 miliardi. *Business NeXT* richiama quindi simultaneamente l'azienda più famosa della storia, le alterne fortune imprenditoriali di un genio (NeXT non riuscì nella sua missione e venne alla fine incorporata in Apple perché nel guidare l'azienda Jobs antepose i suoi interessi nel campo del design e della bellezza dei prodotti alle dure esigenze della redditività), il presente e il futuro del business. *Business NeXT* è quindi simbolicamente il titolo di un libro che vuole aiutare la riflessione dei manager, degli accademici e dell'opinione pubblica sulla forza prorompente del mondo corporate nella nostra società, di come le aziende sono veicoli del cambiamento, e di come le aziende devono trasformarsi cercando di comprendere e anticipare le metamorfosi dell'ambiente esterno.

Da qualche anno si parla molto spesso di *business transformation*, per identificare un fenomeno ampio e trasversale che coinvolge aziende di tutte le dimensioni e di tutti i settori. Ma che cosa c'è di nuovo nel termine «business transformation»? Schumpeter, nel parlare del fenomeno di «distruzione creatrice», sosteneva nella sua *Teoria dello sviluppo economico* che «ogni produzione consiste nel combinare materiali e forze che si trovano alla nostra portata. Produrre altre cose o le stesse cose in maniera differente, significa combinare queste cose e queste forze in maniera diversa». Cosa c'è quindi di nuovo nel fenomeno contemporaneo di business transformation?

Sappiamo purtroppo poco della business transformation. Un modo indiretto per quantificare il fenomeno è guardare alla discontinuità aziendale che ha luogo quando si effettuano fusioni e acquisizioni. Nel 2017, nel mondo le attività globali di M&A hanno superato i 3000 miliardi di dollari per il quarto anno consecutivo. L'Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances stima che nel 2017 le aziende abbiano annunciato oltre 50.600 transazioni per un valore totale superiore a 3500 miliardi di dollari. Secondo il database di Thomson Reuters, l'M&A globale ha raggiunto il picco storico di 2500 miliardi di dollari nel 2018 (di cui 1500 fuori dagli USA), un aumento del 65% rispetto al primo semestre del 2017. Molte attività di acquisizione e consolidamento sono legate proprio agli effetti diretti e indiretti delle sfide avanzate dalle aziende tecnologiche come Amazon, Facebook, Google e Netflix. In alcuni casi infatti le operazioni aziendali coinvolgono aziende «tradizionali» che tentano di anticipare la concorrenza da parte delle aziende tecnologiche, si vedano per esempio i casi di CVS Health e Aetna, Westfield e Unibail-Rodamco, Walt Disney e 21st Century Fox. Le evidenze disponibili mostrano che le aziende che accettano la sfida, o anticipano il futuro, e si trasformano, ottengono migliori risultati. È molto importante riconoscere che questo riguarda anche le aziende italiane, come dimostrato da uno studio descritto nel Capitolo 1 di questo libro, in cui si trova che le aziende italiane che hanno effettuato operazioni di M&A internazionale hanno un margine EBITDA più elevato delle aziende che hanno effettuato operazioni di M&A domestico e di quelle che non hanno effettuato alcuna operazione di M&A.

L'attività di M&A non è però una *proxy* accurata della rilevanza della business transformation. Un'azienda può cambiare pelle per vie interne. Un esempio interessante è McDonald's, un'impresa che nel corso del tempo ha ricavato quote sempre più elevate di profitti non dalla sua attività caratteristica di ristorazione ma dallo sfruttamento del suo marchio e dall'associata gestione del patrimonio immobiliare: nel tempo l'azienda è diventata la proprietaria dei terreni ed edifici che vengono affittati ai *franchisees*, i quali pagano un affitto che è in parte fisso e in parte legato alle vendite. Oggi McDonald's possiede il 45% del terreno e il 70% degli edifici dove sorgono i ristoranti. Di conseguenza, nel 2014 McDonald's ha prodotto utili per \$4,75 miliardi, l'85% dei quali generati dal sistema di franchising. Non si può negare che si tratti di un processo prolungato nel tempo di business transformation, gestito mediante una strategia consapevole che ha sfruttato alcune complementarità nei fattori di produzione.

Se quindi le aziende si trasformano da tempo immemorabile, che cosa c'è di specifico nel processo di business transformation che caratterizza le aziende all'inizio del nuovo secolo? La community della SDA Bocconi School of Management lo ha chiesto direttamente ai capi-azienda, sfruttando una serie di eventi organizzati nel 2017 presso la Scuola. Il «CEO Forum», la «Leader Series» e la «HR Series» sono incontri effettuati presso l'Executive Master in Finance (EMF), per descrivere le opinioni del top management in merito a vari aspetti della business transformation. Successivamente il progetto si è basato su interviste personali a top manager, tipicamente direttori generali/consiglieri delegati/responsabili di risorse umane di aziende italiane e internazionali, a partire dalle quali è stato ideato un questionario a cui hanno risposto un centinaio di aziende. Il questionario, utilizzato in quanto segue e contenuto nell'Appendice 1.2 online, ha toccato vari elementi rilevanti per comprendere il processo di business transformation e ha rappresentato una delle basi di partenza del «C-suite Forum».

Gli elementi raccolti da queste analisi sono così interessanti che abbiamo deciso di pubblicare un volume che raccoglie le principali riflessioni sia dei docenti che hanno partecipato ai lavori sia dei capi-azienda intervenuti. Il libro si caratterizza per presentare:

1. un'analisi ampia e trasversale di che cosa è la business transformation e della percezione della stessa da parte dei principali operatori;
2. riflessioni da parte dei migliori specialisti in materia su come la business transformation impatta le varie funzioni aziendali e su come le varie funzioni possono gestire e anticipare le criticità legate al processo di trasformazione, facendole diventare opportunità competitive;
3. contributi da parte di esponenti primari del mondo finanziario che riflettono su come stanno cambiando prodotti e servizi nella finanza e su come il top management gestisce il cambiamento dal punto di vista della leadership e della gestione delle risorse aziendali;
4. una riflessione finale di cosa il mondo finanziario può imparare dal mondo industriale, che per certi versi è da più tempo soggetto alle forze della competizione e della business transformation.

Il volume è suddiviso in due parti. La Parte I comprende alcuni capitoli che approfondiscono il tema della trasformazione dei modelli di business per vari settori del mondo corporate e finanziario. L'obiettivo di questa

sezione del volume è quello di riflettere sulla business transformation in ottica soprattutto funzionale, analizzando i principali trend e il loro impatto su aspetti della gestione aziendale dal punto di vista di marketing, governance e assetti proprietari, produzione, strategia, organizzazione. La Parte II si concentra sul settore finanziario, sia per capire come la finanza lavora in qualità di «cinghia di trasmissione» delle esigenze di trasformazione del business sulle aziende non-finanziarie sia per capire come la trasformazione agisce direttamente sugli intermediari. Un interesse primario in questo ambito viene rivestito dallo studio della leadership e della gestione del cambiamento dal punto di vista delle risorse umane, che da sempre rappresentano i veri *key asset* degli intermediari.

Il Capitolo 1 del volume, «Che cos'è la business transformation e che cosa ne pensa il C-suite?», di Andrea Beltratti e Alessia Bezzecchi, descrive il progetto nel suo complesso, riporta i risultati della *survey* sulla business transformation a cui hanno risposto un centinaio di aziende internazionali appartenenti a vari settori, per individuare i temi comuni che poi vengono discussi nei vari capitoli del libro.

Il Capitolo 2, di Alessandro Arbore e Bruno Busacca, riguarda il marketing e il ruolo centrale in azienda per intercettare le preferenze dei clienti effettivi e *prospect*. Alcune domande affrontate nel capitolo sono: come sono cambiate le modalità di azione del marketing in presenza di esplosione delle capacità di calcolo (big data)? La possibilità di comprendere in tempo reale come cambia il comportamento dei clienti implica che il valore della relazione con i clienti, specie quelli di lungo periodo, è cambiato? Esistono *case study* di particolare successo in merito alla capacità di gestire in modo nuovo i rapporti con la clientela?

Nel Capitolo 3, Alberto Grando si occupa della produzione: la business transformation implica in genere una riorganizzazione complessiva della catena del valore, in quanto mutano le esigenze di interazione nei rapporti con i fornitori e con i clienti. Esistono *industry* in cui tale riorganizzazione è in fase più avanzata e che quindi possono essere ritenute in una situazione di maggior stabilità, o, al contrario, *industry* in cui il processo di riorganizzazione deve ancora affermarsi? Qual è il ruolo delle nuove piattaforme internazionali per dirigere i flussi di domanda e quindi per avere un impatto sulle aziende? Qual è la rilevanza di tale ridisegno complessivo sull'economia italiana, tenendo conto della specializzazione delle nostre aziende in settori come meccanica, abbigliamento, lusso?

Nel Capitolo 4, relativo alla strategia, Giacomo Marchesini e Markus Venzin mostrano che la programmazione strategica è sempre un esercizio difficile anche in condizioni di stabilità complessiva, ma diventa ancora più complessa in condizioni di forte variabilità quali quelle predominanti negli ultimi anni. Come si disegna una strategia in un tale contesto? Esistono best practice o suggerimenti generali che possano aiutare le aziende nelle loro varie fasi di vita? Nello stendere un piano industriale a cinque anni occorre prevedere un investimento più elevato del solito in analisi di dati e sistemi informatici oppure è più efficiente aspettare che gli scenari si chiariscano e mantenere il massimo della flessibilità operativa?

Parlare di strategia significa anche parlare di organizzazione. Nel Capitolo 5, Rossella Cappetta si domanda se esiste un miglior sistema organizzativo che faciliti la business transformation magari nell'ambito di una certa industry di riferimento. Oppure i fattori aziendali sono così predominanti da richiedere un approccio diverso per ogni caso specifico? È opportuno introdurre una figura dedicata che si occupi primariamente di tecnologia, per esempio un Chief Technology Officer, oppure è più opportuno far sì che tutta l'azienda si confronti direttamente e per l'ambito specifico con le tematiche che riguardano la tecnologia? Esistono soluzioni migliori a livello di organigramma o quello che conta è mantenere la flessibilità di modificare l'organizzazione al variare delle caratteristiche ambientali?

Dopo l'approfondimento della prospettiva funzionale, nella Parte II il focus viene dedicato all'industria finanziaria. Questa seconda parte inizia con il Capitolo 6, di Maurizio Dallochio, che riflette sull'interazione tra operazioni di M&A e business transformation. La finanza straordinaria è il veicolo essenziale per consentire i momenti di trasformazione aziendale. La struttura delle operazioni di finanziamento prevalente a livello internazionale favorisce le operazioni di M&A che più profondamente possono modificare l'operatività e la strategia delle aziende? Nel caso di un'economia dominata dalle aziende di piccole e medie dimensioni, come l'Italia, esistono operatori e strutture che sono più adatte delle altre? Esistono case study di particolare successo nell'ambito dei settori che sono stati maggiormente influenzati dalla business transformation, come per esempio media e telecomunicazioni?

Claudio Scardovi e Andrea Beltratti e Alessia Bezecchi studiano, rispettivamente nel Capitolo 7 e nel Capitolo 8, le banche e la business transformation. Le banche e i regolatori pongono un interesse sempre più ac-

centuato sul tema del modello di business e in particolare della sostenibilità dello stesso nell'ottica di lungo periodo. Per le banche occorre quindi modificare ulteriormente i modelli di business, dopo quanto già fatto nel corso dell'ultimo decennio a seguito della crisi del credito del 2008, per bilanciare elementi di rischio e di profittabilità. Come possono le banche programmare la business transformation? I regolatori sono sensibili alle esigenze delle banche? La riflessione di Claudio Scardovi è orientata alle caratteristiche strategiche della banca del futuro. Le banche negli ultimi anni sono state molto esposte ai prestiti, e questa esposizione ha indirettamente aumentato anche l'esposizione al settore del *real estate*, particolarmente nelle economie con basso tasso di crescita che non ha consentito a molte aziende di procedere al normale rimborso dei prestiti. Come deve essere la banca del futuro? Come deve combinare le risorse? Occorre puntare sulle persone e sullo sviluppo del loro capitale umano per renderle maggiormente in grado di intercettare e soddisfare tutte le esigenze dei clienti, oppure occorre puntare maggiormente su procedure ed economie di scala? Come possono le banche mantenere un adeguato ROE e allo stesso tempo distinguersi nell'ambiente competitivo e offrire i migliori servizi e prodotti ai loro clienti?

La Parte II si chiude con contributi di eccezione da parte di Carlo Messina, Jean Pierre Mustier, Gabriele Galateri di Genola, Giuseppe Castagna e Lorenzo Bini Smaghi. I protagonisti della business transformation riflettono sulla gestione del cambiamento. Partendo ciascuno da un'analisi del quadro macroeconomico e dalle sue implicazioni per l'industry di riferimento, ci parlano del loro stile di leadership affrontando domande come: il ruolo del capo-azienda è diverso da quello passato? Deve essere maggiormente in grado di coinvolgere e motivare le persone oppure è sufficiente avere una visione generale e allocare le risorse nel modo migliore? E come si investe nel capitale umano? Tenendo conto della flessibilità del mercato del lavoro e della facilità di cambiamento di azienda che contraddistingue i migliori talenti, che hanno una reputazione di mercato che ne facilita il ricollocamento presso concorrenti, è opportuno investire a livello aziendale oppure occorre responsabilizzare i singoli chiedendo loro di investire comunque nel loro capitale umano nell'ottica di *life-long learning*? Come può l'ufficio HR di una grande azienda aiutare le persone ad affrontare il cambiamento e creare il giusto approccio mentale per essere produttivi? Come si può affrontare il rischio a livello di azienda e di persona? Devono cambiare i metodi per il riconoscimento della performance? In un ambiente dinamico, occorre riconoscere l'errore come un valore?

Il capitolo finale, di nuovo a cura dei curatori, sintetizza i vari contributi emersi nel libro dal punto di vista delle implicazioni per il mondo finanziario. Che cosa è stato fatto in altri settori che non è ancora stato messo in atto nel mondo finanziario? Quali misure possono essere prese nell'immediato e nei prossimi anni? Che cosa può essere insegnato dal mondo finanziario agli altri settori? Quali le migliori modalità di gestione del cambiamento?

Infine, al volume si accompagna un apparato di risorse online, accessibili nell'area web dedicata al libro sul sito dell'editore ([mybook.egeaonline.it](http://mybook.egeaonline.it)) che comprende l'apparato bibliografico, appendici e cinque videointerviste con Carlo Messina, Jean Pierre Mustier, Gabriele Galateri di Genola, Giuseppe Castagna e Lorenzo Bini Smaghi.

Nel chiudere questa premessa, dobbiamo rivolgere ringraziamenti particolari a tante persone che ci hanno incoraggiato a portare avanti questo progetto. Si tratta in primo luogo dei top manager che sono intervenuti in tutti gli eventi che ci hanno consentito di raccogliere l'evidenza utilizzata per il libro. Oltre a coloro che hanno contribuito direttamente scrivendo un capitolo del libro, ricordiamo Ignazio Angeloni, Lucia Benedetti, Gabriele Benedetto, Armando Borghi, Giuseppe Caiazza, Valerio Cameraano, Giacomo Campora, Silvia Candiani, Marco Carabelli, Enrico Cereda, Carlo Cracco, Ugo Debernardi, Sergio Dompè, Ugo Di Francesco, Renato Dorrucchi, Massimo Fracaro, Daniel Frigo, Sara Gay, Mauro Ghilardi, Vittorio Grilli, Alessandro Gumier, Marco Icardi, Andrea Illy, Matteo Marini, Mauro Micillo, Massimo Mondazzi, Marco Morelli, Andrea Munari, Roberta Neri, Marco Nocivelli, Alessandro Profumo, Giovanni Ronca, Silvia Rovere, Agostino Santoni, Stefano Sassi, Maurizio Tamagnini, Sertac Yeltekin. Numerosi colleghi devono essere ringraziati per il supporto e per le idee ricevute parlando della trasformazione delle aziende: Stefano Caselli, Guido Corbetta, Alessandro Minichilli, Ferdinando Penarola, Andrea Sironi, Giuseppe Soda, Gianmario Verona. SDA Bocconi ci è sempre stata vicina anche per gli aspetti organizzativi. Desideriamo quindi ringraziare tutte le persone che lavorano per la SDA, e in particolare coloro che hanno condiviso con noi le numerose complessità pratiche, vale a dire Luca Bordogna, Giusi Iannizzotto, Silvia Marzano, Susanna Rossi e Laura Taveggia. Ringraziamo anche Eleonora Coizza, eccellente assistente su numerosi aspetti della ricerca, e l'editore di questo volume Egea, in particolare Leo Goretta.